X <21 DEU 23> R<< << 14.05.2009 >> >>R A4 FAX INFO CLIP ? www.sz-archiv.de

Groz-Beckert, Otto Bock, Wirtgen? In der breiten Öffentlichkeit sind diese Namen weitgehend unbekannt. Aber auf ihren Märkten sind alle drei Unternehmen führend. Es sind Konzerne mit einigen hundert Millionen Euro Umsatz und mehreren hundert Beschäftigten. So stellt Groz-Beckert alle Arten von Nadeln für die Textilindustrie her, Otto Bock Prothesen und andere Hilfsmittel

Mittelstand & Familienunternehmen

für behinderte Menschen, Wirtgen liefert Baumaschinen. Mehr als 1500 solcher deutscher Weltmarktführer hat Professor Bernd Venohr in den vergangenen Jahren ausfindig gemacht. Ihren Stammsitz haben die Firmen häufig irgendwo in der Provinz, aber sie sind alles andere als provinziell. Wer sind die heimlichen Stars und wo kommen sie her – ein Überblick.

Der Reiz von Hohenlohe

Nirgendwo sonst sind gemessen an der Zahl der Einwohner so viele Firmen Weltspitze

Von Elisabeth Dostert

Künzelsau – Steffen Schoch gerät leicht ins Schwärmen über die „liebliche Hohenloher Landschaft“: die Täler, die Geschichte, das Fürstenhaus, auf jedem Hügel ein Schloss oder eine Burg, die Menschen, die Gastronomie. „In der Region Hohenlohe lässt es sich gut leben“, sagt der 42-Jährige. Er schwärmt schon von Berufs wegen. Seit zehn Jahren ist er Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken, einer Gesellschaft für Standortmarketing und Wirtschaftsförderung für die Stadt Heilbronn und die Kreise Heilbronn, Hohenlohe, Main-Tauber und Schwäbisch-Hall. Hohenlohe erstreckt sich über mehrere Kreise.

Schoch stammt aus Heilbronn, seine Großmutter war aus Hohenlohe. Fast zehn Jahre hat er in Berlin gearbeitet. „Meine Freunde aus der Großstadt staunen nicht schlecht, wenn man von einem Tal in das nächste biegt und dann steht da plötzlich so ein Industrieunternehmen.“ Firmen wie der Ventilatorenhersteller EBM Papst in Mulfingen oder ein paar Kilometer weiter der Konkurrent Ziehl-Abegg in Künzelsau oder die grauen Firmengebäude des Befestigungsspezialisten Würth mit den Zinnen im Firmenlogo. „Der Würth taucht plötzlich

> „Armut macht erfinderisch.“
>
> *Peter Kirchner, Wirtschaftsgeograph*

auf wie aus dem Nichts“, sagt Schoch. Er kann die Firmennamen aufzählen so schnell wie andere das Alphabet. „Mit uns ist das wie mit den sieben Zwergen. Niemand hat mitbekommen, dass es uns gibt, und plötzlich waren wir mit unseren Innovationen auf dem Weltmarkt und sind dort nicht mehr wegzudenken.“

In keinem anderen Landkreis sitzen gemessen an der Einwohnerzahl mehr deutsche Weltmarktführer als im Kreis Hohenlohe, hat Bernd Venohr, Berater und Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, ausgerechnet. Insgesamt hat er in Deutschland bislang gut 1500 Weltmarktführer ausgemacht, die mehrheitlich im Besitz einer Familie sind. Der Bonner Unternehmensberater und Professor Hermann Simon bescheinigt diesen Hidden Champions, wie er sie nennt, einen gesunden Menschenverstand, ein gutes Gespür für Markt und Kunden, eine Leidenschaft für ihre Aufgabe und eine starke Innovationskraft.

Was Menschen zu Höchstleistungen treibt, haben viele Wissenschaftler zu ergründen versucht. Der Soziologe Max Weber oder der Jesuit Oswald von Nell-Breuning etwa sahen die christliche Arbeitsethik, wo Werte wie Verantwortung, Disziplin, Solidarität, Menschlichkeit zählen, als einer der Triebfedern wirtschaftlichen Handelns. Es ist wohl eine rechnerisch nicht zu ermittelnde und variierende Mischung aus mentaler und intellektueller Stärke, Glück, Zufälligkeiten, politischen, historischen und geografischen Faktoren, die Weltmarktführer macht und ausmacht. Über die Hohenloher hat Standortvermarkter Schoch seine eigene Erfolgstheorie entwickelt. „Es sind sehr stolze Menschen. Man braucht unheimlich lange, um Freundschaften zu schließen. Das geht nicht mal eben bei einem Bier am Stammtisch. Aber wenn man sie dann mal aufgeknackt hat, dann sind das Freundschaften fürs Leben.“ Und das gelte, sagt Schoch, auch für die Unternehmer: „Zuerst sind sie ein wenig misstrauisch, aber wenn erst einmal so ein Netzwerk steht, geht man durch Dick und Dünn miteinander.“ 54 Weltmarktführer hat er in seinem Revier gezählt. Firmen wie Bürkert und Gemü aus Ingelfingen, beide haben sich auf Mess-, Steuer- und Regelungstechnik spezialisiert.

Nicht alle Unternehmen sind groß genug, um es in die Top 100 zu schaffen, allein schon weil ihre Märkte zu klein sind. Häufig sitzt die Konkurrenz in nächster Nähe, so wie im sogenannten Packaging Valley mit eigenem Verein und Internetauftritt. Um die Städte Schwäbisch-Hall und Crailsheim haben sich rund drei Dutzend Hersteller von Verpackungsmaschinen angesiedelt, vor allem für die Lebensmittel-, Pharma- und Kosmetik-Industrie. „Wettbewerb befruchtet eben“, sagt Steffen Schoch.

„Häufig handelt es sich auch um Ausgründungen, so wie bei EBM Papst“, erläutert Peter Kirchner, 41, Professor an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Diese Firma hat Gerhard Sturm, ein Ex-Mitarbeiter von Ziehl-Abegg, mit Hilfe seines ehemaligen Chefs gegründet. Keine andere Region hat Wirtschaftsgeograph Kirchner gründlicher erforscht als Heilbronn-Franken. „Armut macht erfinderisch“, sagt er. Die Suche nach einem Nebenerwerb war einer der Gründe für die Entstehung der Uhrenindustrie im Schwarzwald. Hohenlohe profitierte auch vom Technologietransfer. Den Grundstock etwa für die Schraubenindustrie legte der Handlungsreisende Hermann Ruhnau aus dem Sauerland, der mit einem Partner Ende des 19. Jahrhunderts im Kochertal die Eisenwarenfabrik Arnold gründete. Einer der Lehrlinge, Gotthilf Reisser, stieg dann in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts mit seinen beiden Brüdern in den Schraubenhandel ein. Adolf Würth war bis 1942 ihr Prokurist, 1945 machte er sich selbständig. Der Aufstieg der Würths ist legendär.

Noch im 19. Jahrhundert beschränkte sich in der Region Kirchner zufolge die Industrialisierung weitgehend auf das Neckartal. Das war politisch so gewollt. Auch als Sturm Anfang der 60er Jahre seine Firma gründete, machten ihm Landespolitiker zur Auflage, dass bei EBM nicht mehr als 85 Mitarbeiter beschäftigt sein dürften. Der Landwirtschaft sollten nicht im Übermaß Arbeitskräfte entzogen werden. „Da hatte der Strukturwandel in der Region aber längst begonnen“, sagt Kirchner. „Nach dem Zweiten Weltkrieg folgte ein regelrechter Industrialisierungsschub.“ Viele Familienunternehmer flohen aus Thüringen, Sachsen, Schlesien und dem Sudetenland in den Westen. „Sie ließen sich gerne in ländlichen Gebieten nieder, weil die westdeutschen Städte zerbombt waren und sich die Menschen nach Krieg und Flucht auf dem Lande wohl sicherer fühlten“, erklärt Kirchner – so wie die Berliner Günther und Heinz Ziehl von Ziehl-Abegg. Die Thüringer Karl König und Erich Meyer, Hersteller von Notenpulten und Messtechnik, zogen nach Wertheim, weil sie im Radio vom leerstehenden Gebäude eines Fliegerhorstes gehört hatten.

Vom Exodus der Unternehmer und vier Jahrzehnten sozialistischer Planwirtschaft haben sich die neuen Bundesländer bis heute nicht ganz erholt. Unter die Top 100 schaffte es kein einziger ostdeutscher Weltmarktführer, wenngleich sich auch wie im sogenannten Solarvalley in Mitteldeutschland mit Solarworld oder Ersol einige Marktführer finden.

Der Bau der Autobahnen A6 und A81 in den 70er Jahren sorgte in der Region Heilbronn-Franken für einen weiteren Entwicklungsschub, sagt Kirchner. „In Hohenlohe lag die Arbeitslosenrate lange um die drei Prozent, also Vollbeschäftigung“, erklärt Schoch. „In der Krise werden die Karten neu gemischt.“ Auch Weltmarktführerschaft schützt nun nicht vor Insolvenz, wie Autozulieferer Karmann aus Osnabrück und Knorr aus Künzelsau zeigen, die Nummer eins bei Anlagen für die graphische Industrie.

Starker Süden

Region	Zahl	Quote*
Baden-Württemberg	376	3,501
Hamburg	53	3,021
Bayern	316	2,529
Nordrhein-Westfalen	394	2,185
Hessen	119	1,959
Bremen	13	1,958
Bundesrepublik Deutschland	**1536**	**1,866**
Rheinland-Pfalz	66	1,628
Schleswig-Holstein	36	1,270
Niedersachsen	80	1,003
Berlin	30	0,881
Saarland	7	0,671
Sachsen	22	0,518
Thüringen	11	0,476
Mecklenburg-Vorpommern	4	0,236
Sachsen-Anhalt	5	0,205
Brandenburg	4	0,157

* Basis 1536, Zahl der Marktführer pro 100 000 Einwohner

Die Quotenbringer

Kreis/Stadt	Zahl	Quote*
Hohenlohekreis	11	10,026
München (Landkreis ohne Stadt)	31	9,952
Main-Tauber-Kreis	12	8,804
Tuttlingen	11	8,131
Ravensburg	22	7,974
Lindau (Bodensee)	6	7,525
Wunsiedel im Fichtelgebirge	6	7,453
Memmingen, Stadt	3	7,297
Baden-Baden	4	7,292
Bodenseekreis	15	7,287
Coburg, Stadt	3	7,205
Freudenstadt	8	6,543
Darmstadt, Stadt	9	6,371
Olpe	9	6,371
Starnberg	8	6,212
Heidenheim	8	5,963
Oberbergischer Kreis	17	5,894
Lichtenfels	4	5,754
Hof	6	5,735
Solingen, Stadt	9	5,523

* Basis 100, Weltmarktführer pro 100 000 Einwohner.

„Jedes Mal a bissle besser“

Bernd Venohr erklärt, wie deutsche Firmen die Besten werden können und dann auch in der Krise bestehen

Bernd Venohr ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin und Partner der Unternehmensberatung Rothgordt & Cie. Foto: A. Griesch

SZ: *Herr Professor Venohr, Deutschlands Mittelstand gilt als besonders stark, viele Firmen sind Weltmarktführer. Warum?*

Venohr: Die Firmen verbindet vor allem ein auf langfristigen Erfolg ausgerichteter Managementstil, der in vielen Aspekten vom eher kurzfristig orientierten angloamerikanischen abweicht. Wichtig ist natürlich zunächst der Familienbesitz, das ermöglicht langfristiges Handeln. Ansonsten zeichnet sich der Managementstil vieler deutscher Unternehmen durch „uncommon common sense“ aus: einen – leider nicht mehr weit verbreiteten – gesunden Menschenverstand. Man konzentriert sich auf die Kundenprobleme und bietet hierfür herausragende Lösungen, die ständig weiterentwickelt werden. Auch die eigenen Abläufe werden ständig optimiert, die Schwaben nennen das JMABB: „Jedes Mal a bissle besser“.

SZ: *Was heißt das für die Mitarbeiter?*

Venohr: Mitarbeiter sind kein kurzfristig disponierbarer Produktionsfaktor, sondern werden anständig behandelt. Die meisten Unternehmen sind in ländlichen Regionen angesiedelt: Da ist ein *hire and fire* gar nicht möglich.

SZ: *Wie wird man Weltmarktführer?*

Venohr: Das Entscheidende ist eine herausragende Problemlösung, die weltweit angeboten wird. Das kann ein Produkt für eine Kleinst-Nische sein, wenn man ein kleiner Mittelständler ist, oder auch ein Produkt für einen Massenmarkt. Der kleinste Weltmarktführer, den ich kenne, ist ein Zweimannbetrieb, der Windsteueranlagen für Segelyachten herstellt und vertreibt.

SZ: *Was ist schwieriger, Weltmarktführer zu werden – oder zu bleiben?*

Venohr: Die Positionen der mittelständischen Weltmarktführer sind erstaunlich stabil. Ich habe untersucht, wie diese Firmen durch die letzten beiden Rezessionen 1991 bis 1993 und 2001 bis 2003 gekommen sind. Über 80 Prozent konnten ihre Marktposition halten, meist noch ausbauen, weniger als zehn Prozent bekamen wirtschaftliche Schwierigkeiten.

SZ: *Es fällt auf, dass viele dieser Firmen im Südwesten angesiedelt sind. Ist das auch eine Frage der Mentalität?*

Venohr: In der Tat gibt es hier eine weltweit einzigartige Dichte an exportstarken Firmen. Baden-Württemberg war nie ein starkes Agrarland und gezwungen, sich auf das Gewerbe zu konzentrieren. Dazu kommt der schwäbische Perfektionsdrang. Aber auch in anderen Regionen gibt es viele starke Mittelständler, in Ostwestfalen etwa, rund um München oder in Oberfranken. In Europa sind vor allem in Norditalien, Österreich oder der Schweiz erfolgreiche Mittelständler zu finden.

SZ: *Die Wirtschaftskrise trifft besonders die Exportwirtschaft. Werden Weltmarktführer mehr leiden?*

Venohr: Den teilweise sehr starken Nachfrageeinbrüchen können sich diese Firmen natürlich nicht entziehen. Optimistisch stimmen mich die im Durchschnitt gute Finanzposition sowie die Erfahrungen aus der Bewältigung früherer Krisen. Trotzdem sehen wir in unseren Beratungsmandaten, dass in vielen Fällen schmerzhafte Anpassungen notwendig sind , die man rechtzeitig aus einer Position der Stärke vollziehen sollte. Jetzt ist auch die typische mittelständische Flexibilität gefragt: In der Rezession kommt es darauf an, sowohl rechtzeitig auf die Bremse zu treten, das heißt Kosten zu senken, als auch Gas zu geben, das heißt Expansionschancen wahrzunehmen, zum Beispiel durch Übernahmen angeschlagener Wettbewerber.

SZ: *Welche Strategien empfehlen Sie?*

Venohr: Weltmarktführer sichern in Krisenzeiten zunächst ihre Ertragskraft und Liquidität durch eine Stabilisierung ihres Kerngeschäfts. Sie nutzen die Krise, um sich von Randaktivitäten zu trennen und Strukturmaßnahmen umzusetzen, die in guten Zeiten an internen Widerständen scheitern würden.

Interview: Caspar Busse

E-Mail:
familienunternehmen@sueddeutsche.de
Internet:
www.sueddeutsche.de/familienunternehmen

Reine Definitionssache

Gut 1500 deutsche Weltmarktführer in Familienhand hat Bernd Venohr aufgespürt. Fast die Hälfte davon sitzt, wie die Tabelle „Starker Süden“ zeigt, in Süddeutschland. Auf der Karte sind die hundert Größten zu sehen, überwiegend auf Basis von Zahlen für 2007. Gemessen an der Zahl der Einwohner hat der Hohenlohekreis die höchste Dichte.

In die Liste aufgenommen wurden Unternehmen, an denen eine Gruppe von natürlichen Personen indirekt oder direkt mehr als 51 Prozent des Kapitals hält. Stichtag für die Anteilsverhältnisse war Ende 2008. Firmen wie Bosch im Eigentum von gemeinnützigen Stiftungen tauchen deshalb nicht in diesem Ranking auf. Mehrere Firmen im Besitz einer Familie wurden gebündelt. Als Weltmarktführer gilt ein Unternehmen dann, wenn es in einem Marktsegment einen der drei vorderen Plätze belegt. Dabei muss es nicht mit allen Sparten die Führung einnehmen.

Grenzfälle wie Liebherr, deren Holding in der Schweiz sitzt, tauchen in der Liste auf, weil die meisten operativen Gesellschaften in Deutschland arbeiten. Angaben ohne Gewähr.

SZdigital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung exklusiv über www.sz-content.de
svra067
SZ20090514S1142392